



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UnICEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSOR ORIENTADOR Fernando Braga  
ÁREA: Gestão de Recursos Humanos

**Relação entre motivação e  
as formas de contratação:  
Estudo sobre os dois tipos de  
funcionários do INEP-MEC**

Gabriela Silva  
RA 950371-2

Brasília, Junho de 2008

Gabriela Silva

**Relação entre motivação e  
as formas de contratação:  
Estudo sobre os dois tipos de  
funcionários do INEP-MEC**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Economia no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof . Fernando Braga, MsC

Brasília, Junho de 2008

Gabriela Silva

**Relação entre motivação e  
as formas de contratação:  
Estudo sobre os dois tipos de  
funcionários do INEP-MEC**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas, como  
requisito parcial para a obtenção ao grau  
de Bacharel em Economia no Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Fernando Braga  
Orientador

---

Prof. João Carlos Bontempo  
Examinador

---

Maria do Socorro Barbosa  
Examinadora

Brasília, Junho de 2008

## Dedicatória

Dedico ao meu querido esposo, Marco, que é a benção enviada por Deus na minha vida e que me incentiva nas horas de alegria e nos momentos de luta e nunca proferiu uma palavra ou ação rumo a desistência.

## Agradecimentos

Às minhas enteadas Amandha, Samanta e Maria Clara pelo amor, paciência e força no dia da solicitação de retorno aos estudos e em todos os dias das nossas vidas.

Ao meu orientador Fernando Braga, pela orientação segura e tranquilidade transmitida.

A todos aqueles que acreditam na minha força.

Aos meus amigos pelo carinho.

À Maria do Socorro pelo carinho em participar da minha banca e por todas as palavras de incentivo.

Aos meus colegas do INEP que participaram com afinco e dedicação na resposta aos questionários.

## RESUMO

*“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.” (Confúcio)*

A motivação no trabalho tem sido foco de destaque nas empresas a fim de conhecer as variáveis motivacionais que propiciam uma maior produtividade e bem-estar do funcionário e conseqüentemente a assertividade quanto aos objetivos corporativos estabelecidos. As formas de contratação também têm movimentado as empresas e os funcionários na busca de conhecer a motivação dos funcionários no dia-a-dia do trabalho. É a partir desse horizonte este trabalho busca levantar os fatores motivacionais presentes na Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais (DTDIE) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), frente as diferentes formas de contratação. Para o embasamento teórico da pesquisa foram utilizadas duas teorias motivacionais: Teoria de Maslow - Teoria Hierárquica das Necessidades e Teoria de Herzberg - Teoria dos Dois Fatores. Os resultados mostram que os profissionais terceirizados buscam os fatores motivacionais da base da pirâmide Maslow e os fatores de higiene referente à teoria de Herzberg, enquanto, os consultores PNUD almejam os fatores do topo da pirâmide de Maslow e os fatores de motivação da teoria de Herzberg, uma vez que os fatores da base e de higiene já foram satisfeitos. Com isso, foi possível verificar que o resultado tem como fator importante à forma de contratação e os salários.

Palavras-chave: Motivação, trabalho, Maslow, Herzberg, motivação no trabalho

## Lista de Ilustrações

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Pirâmide das necessidades segundo Maslow (Fonte: Wikipedia) .....       | 24 |
| Figura 2 – Cargo dos entrevistados no INEP .....                                   | 27 |
| Figura 3 – Idade dos Entrevistados .....   | 28 |
| Figura 4 – Sexo dos entrevistados .....  | 28 |
| Figura 5 – Estado civil dos entrevistados.....                                     | 29 |
| Figura 6 – Fatores motivacionais de Maslow dos profissionais terceirizados .....   | 34 |
| Figura 7 – Fatores motivacionais de Herzberg dos profissionais terceirizados ..... | 34 |
| Figura 8 – Fatores motivacionais de Maslow dos consultores PNUD.....               | 36 |

## Lista de Abreviaturas e Siglas

|         |   |
|---------|---|
| DTDIE   | Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais        |
| ENCCEJA | Exame Nacional Para Certificação de Competências                          |
| ENEM    | Exame Nacional do Ensino Médio  |
| FMI     | Fundo Monetário Internacional   |
| IES     | Instituições de Ensino Superior   |
| INEP    | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio<br>Teixeira |
| MEC     | Ministério da Educação  |
| OIT     | Organização Internacional do Trabalho                                     |
| OMS     | Organização Mundial da Saúde  |
| ONU     | Organização das Nações Unidas   |
| PNUD    | Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento                          |
| SAEB    | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica                          |
| SINAES  | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior                        |
| T.I     | Tecnologia da Informação  |
| T.I.C   | Tecnologia da Informação e Comunicação                                    |
| UNICEF  | Fundo das Nações Unidas para a Infância                                   |



# Sumário

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 13 |
| 1.1. TEMA .....   | 13 |
| 1.2. JUSTIFICATIVA .....  | 14 |
| 1.3. OBJETIVOS .....  | 14 |
| 1.3.1. Objetivo geral .....   | 14 |
| 1.3.2. Objetivos específicos .....  | 14 |
| 1.4. Metodologia .....  | 14 |
| 2. Universo da Pesquisa .....   | 15 |
| 2.1. INEP .....   | 15 |
| 2.1.1. Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais – DTDIE ..... | 17 |
| 2.2. ONU .....  | 18 |
| 2.2.1. PNUD .....   | 18 |
| 3. Terceirização .....  | 20 |
| 4. Motivação no Trabalho .....  | 22 |
| 4.1. Revisão Bibliográfica .....  | 23 |
| 5. Método .....   | 27 |
| 5.1. Perfil dos Profissionais .....   | 27 |
| 5.2. Questionários .....  | 29 |
| 5.2.1. Questionário Consultores .....   | 29 |
| 5.2.2. Questionário Terceirizados .....   | 29 |
| 6. Resultado .....  | 30 |
| 7. Conclusões .....   | 32 |
| 8. Bibliografia .....   | 37 |

# 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a motivação tem sido fator relevante para o alcance das metas organizacionais e também individuais, pois o mundo globalizado busca integrar áreas com o objetivo de disseminar informações. Sendo assim, a motivação é encarada como um grande desafio e tem como alvo explicar o que impulsiona cada pessoa a atingir os seus objetivos e, além disso, criar um ambiente de trabalho desafiador. A motivação também tem se tornado prioridade para as organizações.

*“Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta.” (Robbins)*

Em estudos realizados sobre motivação é possível verificar que a motivação de cada pessoa é intrínseca, isto é, advém das necessidades de cada um. E, é a motivação que gera as mudanças necessárias para a evolução.

Segundo Carlotto, 1999, p.77, “a motivação no trabalho é um fenômeno complexo, determinado por vários fatores que se evidenciam em diferentes situações e em diferentes contextos” .

Este trabalho buscou conhecer as variáveis motivacionais dos colaboradores terceirizados e dos consultores do Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) que trabalham diariamente na Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais (DTDIE) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Como fator importante para esta avaliação estão as formas de contratação e o impacto que elas exercem nos resultados dos trabalhos de cada um.

## 1.1. TEMA

O tema “Motivação no trabalho” foi o resultado positivo na atuação da DTDIE frente às diferentes formas de contratação, as variações salariais existentes entre os

profissionais terceirizados e os consultores PNUD e as motivações individuais de cada um no dia-a-dia do trabalho no INEP.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Quais são as variáveis motivacionais que impelem os profissionais da DTDIE a atingir os objetivos profissionais? As formas de contratação e a diferença salarial entre as contratações são fatores relevantes no ambiente analisado. Portanto, avaliar quais são essas variáveis que fazem com que os profissionais atinjam as metas esperadas é importante para que se possam analisar como as formas de contratação influenciam nos trabalhos dos profissionais.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo geral**

Levantar quais os fatores motivacionais que estimulam o trabalho dos colaboradores terceirizados e dos consultores PNUD no trabalho da Informática do INEP, levando em consideração as Teorias de Maslow e de Herzberg.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Identificar a relação entre salário versus estabilidade frente às teorias motivacionais.

Identificar a relação entre comprometimento versus produtividade frente às mesmas teorias motivacionais.

## **1.4. Metodologia**

A revisão de literatura foi a primeira parte do trabalho, quando foram utilizados livros teóricos sobre motivação para descrever os conceitos sobre o assunto. Duas, das diversas teorias sobre motivação, foram escolhidas para análise, são elas: Teoria de Maslow - Teoria Hierárquica das Necessidades e Teoria de Herzberg - Teoria dos Dois Fatores.

A segunda parte do trabalho é a aplicação da entrevista no INEP. A técnica de pesquisa utilizada é a exploratória e tem como objetivo coletar os dados sobre a motivação dos profissionais para apresentá-los de acordo com as teorias motivacionais citadas.

## **2. Universo da Pesquisa**

O universo delimitado para o trabalho é a Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais (DTDIE), composta por profissionais terceirizados e consultores PNUD que dão suporte aos sistemas de informação do INEP.

### **2.1. INEP**

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro. Tem como objetivo subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral.

Para gerar dados e estudos educacionais, o Inep realiza levantamentos estatísticos e avaliativos em todos os níveis e modalidades de ensino:

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb) – obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries do ensino fundamental e 3<sup>a</sup> série do ensino médio) – com informações sobre rendimento escolar (aprovação). O índice foi desenvolvido para ser um indicador que sintetiza informações de desempenho em exames padronizados com informações sobre rendimento escolar (taxa média de aprovação dos estudantes na etapa de ensino).

Censo Escolar: levantamento de informações estatístico-educacionais de âmbito nacional, realizado anualmente;

Censo Superior: coleta, anualmente, uma série de dados do ensino superior no País, incluindo cursos de graduação, presenciais e à distância.

Avaliação dos Cursos de Graduação: é um procedimento utilizado pelo MEC para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos de graduação representando uma medida necessária para a emissão de diplomas.

Avaliação Institucional: compreende a análise dos dados e informações prestadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) no Formulário Eletrônico e a verificação, in loco, da realidade institucional, dos seus cursos de graduação e de pós-graduação, da pesquisa e da extensão.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: o Sinaes é o novo instrumento de avaliação superior do MEC/Inep. Ele é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

Exame Nacional do Ensino Médio (Enem): exame de saída facultativo aos que já concluíram e aos concluintes do ensino médio, aplicado pela primeira vez em 1997.

Exame Nacional Para Certificação de Competências (Encceja): é uma proposta do Ministério da Educação de construir uma referência de avaliação nacional para jovens e adultos que não puderam concluir os estudos na idade própria.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb): pesquisa por amostragem, do ensino fundamental e médio, realizada a cada dois anos.

Para a construção dos sistemas que suportam o INEP em suas atividades, a DTDIE contrata profissionais terceirizados de duas empresas de Tecnologia e também consultores especializados por meio do contrato entre o PNUD e o Governo Federal.

O quadro de funcionários do INEP é composto por profissionais concursados, profissionais nomeados por meio de cargos de comissão e funções gratificadas, profissionais terceirizados e consultores do PNUD. Ao todo são mais ou menos 200 profissionais lotados no quarto andar do Edifício Anexo II do MEC.

### **2.1.1. Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Eduacionais – DTDIE**

A Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais é o órgão responsável por desenvolver formas de disseminar as informações educacionais do Inep, seja por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação (T.I.C.) ou mediante a organização e sistematização de dados e informações relacionadas às diretorias do INEP.

A seguir estão as principais competências da DTDIE:

I – planejar, propor e desenvolver mecanismos, instrumentos e produtos de disseminação e documentação de informações educacionais do INEP, oferecendo suporte à divulgação de resultados e produtos dos sistemas de avaliação e de indicadores e estatísticas educacionais, em articulação com as diretorias do INEP;

II – organizar e sistematizar dados e informações relacionados às áreas responsáveis pelos processos de coleta, de estudo e de avaliação educacional;

III – desenvolver, aperfeiçoar, manter e dar suporte aos sistemas informatizados e aos bancos de dados do INEP, bem como administrar os recursos de informação, informática e telecomunicação da Instituição;

IV – definir, em articulação com as demais unidades do INEP, as linguagens e os formatos adequados aos diversos perfis de usuários de informação; e

V – promover a disseminação de indicadores comparados, em articulação com as Diretorias de Educação Básica e Superior e, quando for o caso, com organismos internacionais.

A DTDIE é composta por mais ou menos 50 profissionais, sendo 13 profissionais concursados, 6 profissionais com funções gratificadas, 25 profissionais terceirizados e 6 consultores PNUD.

## **2.2. ONU**

A Organização das Nações Unidas é uma instituição internacional formada por 192 Estados soberanos. Foi fundada após a 2ª Guerra Mundial para manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações cordiais entre as nações e promover progresso social, melhores padrões de vida e direitos humanos.

Dos seis órgãos das Nações Unidas, cinco estão situados na sede da ONU, em Nova York, e um em Haia, na Holanda. Além dos órgãos, estão ligados à ONU organismos especializados que trabalham em áreas diversas como: saúde, agricultura, e trabalho – por exemplo: OMS (Organização Mundial da Saúde), OIT (Organização Internacional do Trabalho), Banco Mundial e FMI (Fundo Monetário Internacional). E, para compor o Sistema das Nações Unidas estão outros programas e fundos (tais como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), entre outras instituições.

### **2.2.1. PNUD**

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), criado em 1965, tem sua sede em Nova York, Estados Unidos. É uma importante fonte de cooperação técnica multilateral em todo o mundo e realiza atividades em todos os países em desenvolvimento. Suas atividades, com o foco em desenvolvimento, abrangem quase todos os setores econômicos e sociais.

O PNUD incentiva e administra fundos e programas em todos os níveis da sociedade e a criação de grupos de trabalho para agir em áreas críticas para o desenvolvimento humano sustentável. As atividades do PNUD são financiadas por contribuições voluntárias de governos de Estados-Membros das Nações Unidas e seus organismos afiliados.

O PNUD apóia a condução de processos de licitação para a aquisição de bens e seleção de consultorias, em benefício dos Projetos de Cooperação Técnica Internacional assinados entre o PNUD e o Governo Brasileiro, como é o caso do contrato do INEP. Os projetos PNUD se dividem nas modalidades de execução

nacional e execução direta. Na primeira modalidade é feito um acordo operacional entre o PNUD e o governo, no qual o governo assume a responsabilidade pela formulação, administração e cumprimento dos objetivos e resultados dos projetos, fornecendo informações confiáveis e oportunas sobre os avanços na implementação. Na outra modalidade, o PNUD administra e executa o projeto, ficando responsável por alcançar os objetivos, monitorar e avaliar os resultados.

Os projetos PNUD no INEP tem como objetivo prover consultores especializados com foco na entrega dos produtos estabelecidos em contrato como forma de manutenção da área de TI do próprio instituto.

### **Características do contrato PNUD**

Os contratos PNUD estabelecidos entre o PNUD e o INEP têm como objetivo a contratação de consultores especializados nas áreas/produtos especificados pela Instituição quando da elaboração do Edital de Licitação. O escopo do contrato é a entrega dos produtos estabelecidos como forma de manutenção da área de TI do próprio instituto.

O consultor PNUD é um consultor independente, sem subordinação jurídica ou hierárquica, ou seja, sem vínculo empregatício com o INEP.

As obrigações do consultor são regidas por um contrato de serviços firmado entre o PNUD, o INEP e o próprio consultor. Nesse contrato estão descritas as atividades que devem ser exercidas, os produtos que devem ser gerados e entregues ao INEP e os valores referente a cada produto.

O prazo do contrato é estipulado pelo INEP e de acordo com o produto. O contrato pode ser extinto por qualquer uma das partes a qualquer momento.

O valor de face do contrato pelos serviços é pago em parcelas obedecendo aos percentuais estipulados para cada produto. O pagamento é efetuado mediante apresentação e aprovação dos produtos pelo INEP.



Os produtos resultantes do contrato e entregues ao INEP são de propriedade do Instituto, podendo ser utilizados livremente quando necessário.

Apesar de o contrato estabelecer regras bem claras, os consultores PNUD no INEP prestam serviços de acordo com o horário estabelecido pela DTDIE. Essa prática deve-se ao fato do quadro de funcionários de TI concursados no INEP não atender à demanda do Instituto.

### 3. Terceirização

A terceirização originou-se nos Estados Unidos quando as indústrias bélicas concentraram o desenvolvimento da produção de armamentos e tiveram que delegar atividades à empresas portadoras de serviços.

Atualmente, a terceirização é uma técnica de administração e se baseia no processo de gestão que tem início, meio e fim, podendo ter a duração curta, média ou longa e determinada para alcançar objetivos específicos e reconhecidos pela organização.

O método *downsizing*<sup>1</sup> deu início a mudança na administração de serviços e tem como objetivo a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e, conseqüentemente, agilizando a tomada de decisões.

Porém, foi a partir do *outsourcing*<sup>2</sup> (terceirização) que se passou a transferir para terceiros a execução das atividades secundárias. No momento em que a empresa opta pela terceirização, ela procura na empresa prestadora de serviços a rapidez, a qualidade e a execução em tempo recorde do que ela executa internamente.

#### Características dos contratos de terceirização

---

<sup>1</sup> **Downsizing** (em português:achatamento) é uma técnica aplicada das abordagens contemporâneas da Administração voltada a eliminar a burocracia corporativa desnecessária e focada no centro da pirâmide hierárquica.

<sup>2</sup> **Outsourcing** designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligado a idéia de sub-contratação de serviços.

Para completar o quadro de profissionais da DTDIE, o INEP terceiriza serviços de T.I de duas empresas brasileiras do ramo de informática que aloca os profissionais no próprio Instituto.

A terceirização do serviço de T.I no INEP é a entrega à terceiros das atividades não essenciais da organização. O objetivo é que o prestador de serviços contratado exerça tarefas que não esteja relacionada ao objetivo principal da instituição.

Os contratos entre o INEP e as empresas terceirizadas têm como objetivo a contratação de profissionais de TI especializados em análise e desenvolvimento de software. A alocação dos recursos é feita pela DTDIE, conforme a sua necessidade, assim como o gerenciamento desses recursos quanto a horário e demanda de trabalho.

Os profissionais têm vínculo empregatício com a empresa terceirizada e o regime de trabalho é baseado na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Bem como os benefícios da Lei são garantidos, assim também os feriados e recessos oficializados pelo INEP.

O pagamento pelos serviços é feito mensalmente e de acordo com o valor estipulado no contrato de serviço.

### **Vantagens da terceirização nos órgãos públicos**

A terceirização do setor público tem como objetivo otimizar a gestão e contribuir em favor da qualidade, produtividade e redução de custos da máquina pública.

Os órgãos buscam nos serviços terceirizados a qualidade nos serviços prestados, com o desenvolvimento constante da mão-de-obra, tecnologia e métodos de gestão. Abaixo estão alguns pontos importantes sobre a terceirização nos órgãos públicos:

O Estado deve continuar a ser responsável e dono das atividades primárias e próprias, ficando a cargo da terceirizada algumas atividades somente.

A busca por parceiros deve acontecer por meio de processo licitatório , o qual assinarão contratos de prestação de serviços entre o Estado e a empresa terceirizada.

As atividades terceirizadas mais comuns entre as empresas e os órgãos públicos são: desenvolvimento de sistemas, processamento de dados, administração de mão-de-obra, limpeza e conservação, administração de restaurantes, serviços gráficos, projetos especiais, segurança/vigilância, locação de veículos e manutenção geral.

Algumas outras vantagens da terceirização são: desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento, e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Contudo, alguns fatores restritivos são observados: desconhecimento da Alta Administração, resistência e conservadorismo, dificuldade de se encontrar a parceria ideal, risco de coordenação dos contratos, falta de parâmetros de custos internos, custo de demissões, conflito com os Sindicatos, desconhecimento da legislação trabalhista.

## **4. Motivação no Trabalho**

Alguns estudos sobre psicologia na organização falam sobre a importância da motivação para o desempenho satisfatório das atividades no ambiente de trabalho. O cargo e a função exercida na organização não importam, pois o trabalho só é considerado produtivo quando a pessoa está motivada pela vontade de trabalhar e motivado a produzir bons resultados. (Haak, 1997)

De acordo com Carlotto, 1999, p.80, “A motivação e a satisfação possuem componentes cognitivos, comportamentais e afetivos, mas o que predomina na motivação é seu componente comportamental”, e “o rendimento no trabalho também é fruto da motivação, além da habilidade do indivíduo, moderada por determinantes situacionais”.

Em algumas organizações ainda se mantém a idéia de que o aumento salarial gera motivação nos funcionários e que pessoas que ganham mais são mais motivadas. A questão da instabilidade também é entendida como fator motivacional. Porém, sem o

tempero do enfrentar desafios, as pessoas perdem a vontade, restando a resignação e o conformismo, independente do salário ou de segurança em relação a perder o emprego.

Para as organizações, associar remuneração indireta, associada ao desempenho individual são formas de motivar os funcionários, como por exemplo programa de bonificação, participação nos lucros e resultados, bônus por desempenho, entre outros. (Robbins, 2001)

Contudo, a eficiência da remuneração indireta depende de outros fatores, tais como o nível hierárquico das pessoas, o sistema de avaliação do profissional e também a transparência da organização com relação à disposição em compartilhar seus ganhos com os colaboradores.

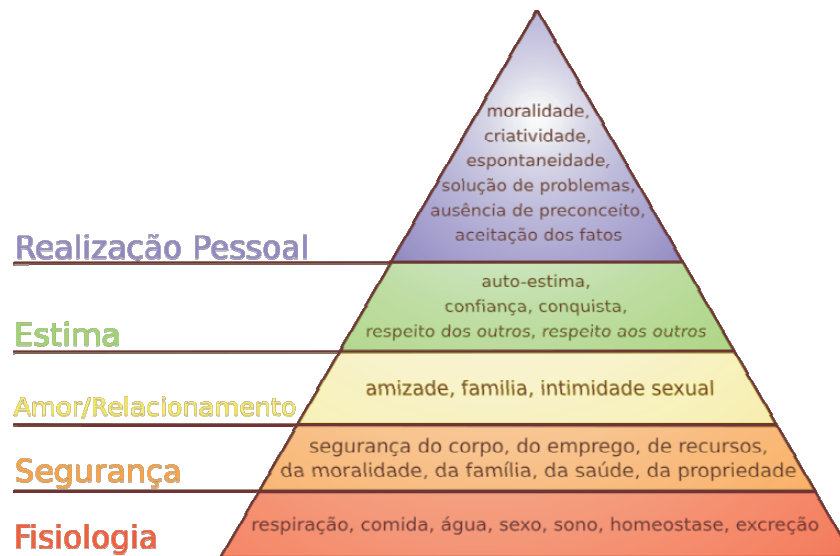
## 4.1. Revisão Bibliográfica

Como meta desse trabalho está a análise do conceito de motivação com base em estudos e teorias, que contribuíram para o entendimento do tema.

Existem diversas teorias de motivação que procuram analisar o fenômeno motivacional na sua origem, sua evolução, direção, bem como os efeitos e conseqüências no comportamento e no ambiente de trabalho. Porém, as duas teorias escolhidas para este trabalho são a Teoria de Maslow que fala sobre a hierarquia das necessidades e a outra é a Teoria de Herzberg que trata da motivação humana.

### Teoria de Maslow -- Teoria Hierárquica das Necessidades

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, fala sobre as razões da motivação, as quais as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Maslow representou a sua concepção através de uma pirâmide ([Figura 1](#)) em que, na base, estariam as necessidades fisiológicas, e, no topo, as necessidades mais elevadas, que seriam as de realização pessoal.



**Figura 1 – Pirâmide das necessidades segundo Maslow (Fonte: Wikipedia)**

Para Maslow, as necessidades fundamentais são as fisiológicas e as de segurança. Só após estas duas necessidades estarem satisfeitas é que as pessoas procuram a satisfação de outras mais complexas e mais elevadas. E, ainda, cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação, sendo que todos os níveis atuam em conjunto no organismo. Para Maslow todas as necessidades estão intimamente relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Se, no mundo real, não houvesse obstáculos, o ser humano passaria de uma hierarquia a outra no momento em que uma necessidade é realizada.

**Necessidades Fisiológicas:** São consideradas necessidades fisiológicas a fome, a sede, o sono, o desejo sexual, a saúde do organismo, ou seja, as necessidades que constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie.

**Necessidades de Segurança:** O indivíduo procura proteção relativa ao meio, bem como na busca de um ambiente estável e ordenado. O comportamento do indivíduo é dominado pela insegurança e ansiedade ao perigo físico.

Como exemplo, temos o caso de um empregado que está numa forte relação de dependência com a empresa na qual trabalha. A ocorrência de ações administrativas arbitrárias podem provocar incerteza ou insegurança no empregado, quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões transmitem sentimentos de

discriminação, favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos fatores de geração de insegurança no indivíduo.

**Necessidade de Relacionamento:** O indivíduo espera encontrar nas relações íntimas e nos grupos a que pertence, o afeto, a aprovação, procura dar e receber atenção. Imaginar não ser aceito no meio provoca que ele se isole e a baixo auto-estima.

**Necessidade de Estima:** O indivíduo procura o auto-respeito (realização, adaptação, mestria e competência, confiança perante o mundo, independência e liberdade etc) e a auto-estima (reputação ou prestígio, o status, a fama e a glória, a dominação, o reconhecimento, a atenção, a importância, a dignidade etc).

**Necessidade de Realização Pessoal:** Neste nível o indivíduo procura a aceitação dos outros através da sua prática, da sua atuação.

Para Maslow, necessidade seria inerente aos seres humanos e a concretização varia de pessoa para pessoa, da mesma forma que a intensidade e manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas.

Maslow fundamenta-se na concepção otimista da natureza humana. É pouco realista esperar que as pessoas possam trabalhar se não têm satisfeitas as necessidades básicas, fisiológicas ou de segurança.

Há também visões de outros autores quando dizem que todos os seres humanos hierarquizarão do mesmo modo as suas necessidades, pois nem todos conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Devido às circunstâncias de vida, algumas pessoas preocupam-se com as necessidades de realização pessoal e algumas ficam paradas nas necessidades de estima ou nas necessidades de amor/relacionamento. E, muitas outras ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas.

*"Um músico deve compor,  
um artista deve pintar,  
um poeta deve escrever,  
caso pretendam deixar seu coração em paz.  
O que um homem pode ser, ele deve ser.  
A essa necessidade podemos dar o nome de  
auto-realização."*

*Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)*

Diante da Teoria de Maslow, as motivações recebem interferência direta dos fatores de cada ser humano, das suas experiências, das situações em que vivem e dos grupos com quem se relacionam.

#### Teoria de Herzberg - Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, que na década de 50, em parceria com uma equipe de Psicólogos de Serviço Psicológico de Pittsburg (Estados Unidos), iniciou um estudo com engenheiros e contadores da região, entrevistando-os com a finalidade de aprender sobre suas satisfações e insatisfações com o trabalho que exerciam. Como resultado, Herzberg estabeleceu dois conjuntos de fatores:

Fatores motivadores = estão ligados diretamente à execução da tarefa (enriquecimento de cargos, simplificação de tarefa pelo próprio funcionário, crescimento profissional, auto-realização) e o seu atendimento gera realmente satisfação de caráter duradouro ao empregado.

Fatores de higiene = se relacionam ao ambiente de trabalho (clima organizacional, salários, ambiente em si, relacionamento interno, etc.) e a sua existência em um nível adequado ou seu aumento não trazem maior satisfação no trabalho, mas sua ausência ou existência abaixo desse nível adequado produzem insatisfação.

## 5. Método

O método utilizado para o levantamento das variáveis motivacionais foi a aplicação de questionários direcionados aos sete profissionais terceirizados e aos seis consultores PNUD. O conteúdo dos questionários foi similar para que não houvesse qualquer tipo de direcionamento das perguntas. Os questionários enviados aos participantes tiveram caráter sigiloso, ou seja, não houve a obrigatoriedade de identificação por parte dos entrevistados, uma vez que a coleta dos formulários preenchidos foi feita numa urna.

Para a pesquisa foram escolhidos profissionais e consultores que ocupam diferentes cargos, tais como: coordenador, consultor PNUD, analista e desenvolvedor.

A amostra utilizada para a pesquisa foi de treze profissionais, sendo seis deles consultores PNUD e sete terceirizados.

### 5.1. Perfil dos Profissionais

O perfil dos profissionais foi levantado para nível de curiosidade, pois o universo da pesquisa é muito pequeno para que tais perfis exerçam influência quanto as variáveis motivacionais das teorias analisadas.

Os resultados são apresentados a seguir:

Cargo Ocupado no INEP

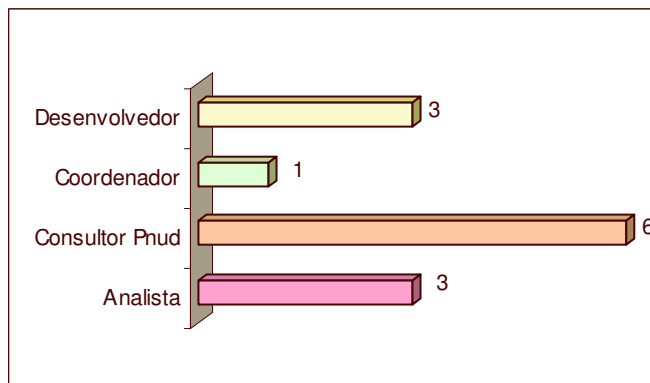


Figura 2 – Cargo dos entrevistados no INEP



Dos 13 entrevistados que responderam ao questionário, 6 atuam com consultor PNU. No cargo de chefia está somente 1 coordenador. O restante ocupa cargos técnicos, sendo eles 3 analistas e 3 desenvolvedores.

#### Idade dos Terceirizados e Consultores

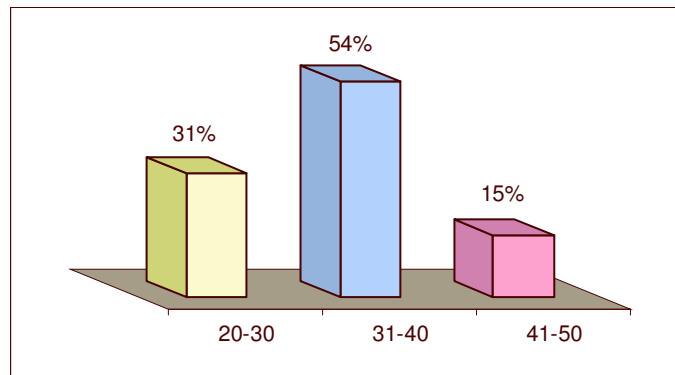


Figura 3 – Idade dos Entrevistados

A faixa etária dos entrevistados foi dividida de 10 em 10 anos e iniciando nos 20 anos. A maior parte deles encontra-se na faixa dos 31 a 40 anos e com uma significativa diferença entre os que estão na faixa dos 40 a 50 anos.

#### Sexo dos Terceirizados e Consultores

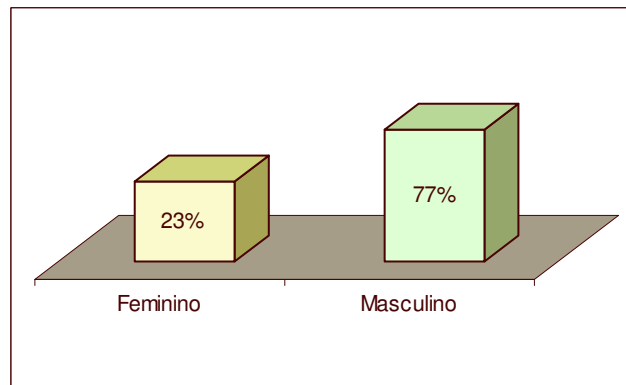


Figura 4 – Sexo dos entrevistados

A maioria dos entrevistados pertence ao sexo masculino, apesar da área de T.I já estar bastante heterogênea.

## Estado Civil

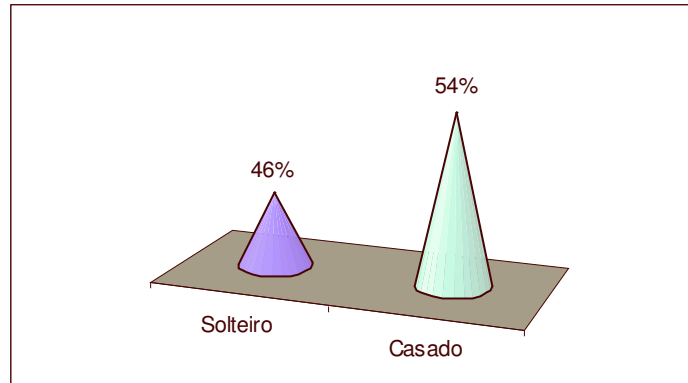


Figura 5 – Estado civil dos entrevistados

A maioria dos entrevistados é casado oficialmente ou tem união estável. Todos os participantes responderam a respeito do estado civil.

## 5.2. Questionários

Para o levantamento das variáveis foram desenvolvidos dois questionários, sendo um para os funcionários terceirizados e outro para os consultores PNUD. Abaixo estão os questionários detalhados:

### 5.2.1. Questionário Consultores

1. Qual a motivação para trabalhar como consultor?
2. Quais as vantagens e desvantagens de ser um consultor?
3. O que acrescenta à sua performance profissional?
4. Como é o relacionamento com os profissionais da organização?
5. O trabalho de consultoria é desafiante?

### 5.2.2. Questionário Terceirizados

1. Qual a motivação para trabalhar como terceirizado?
2. Quais as vantagens e desvantagens de ser um terceirizado?

3. Você se sente motivado a continuar a trabalhar apesar das limitações em uma instituição pública?
4. Frente às limitações no desempenho do seu trabalho, qual é a sua postura?
5. Como você se posiciona quando é impedido de continuar a desempenhar uma função por ser terceirizado?
6. Profissionalmente, o trabalho executado é desafiante?

## 6. Resultado

A partir dos questionários respondidos foi possível identificar as variáveis mais importantes da Teoria de Maslow e Herzberg que influenciam os terceirizados e os consultores PNUD, respectivamente.

Para os profissionais terceirizados as variáveis mais importantes foram: a certeza do pagamento no final de cada mês trabalhado e a estabilidade quanto aos direitos trabalhistas aplicados pela CLT.

Abaixo estão algumas descrições retiradas dos questionários dos profissionais terceirizados.

### 1. Motivação

“Ter meu salário depositado todos os meses e que meus direitos trabalhistas garantidos.”

“Pagamento certo todo final do mês.”

“Trabalhar no setor privado é muito exaustivo, apesar de financeiramente ser mais atraente. Vale mais a pena ganhar um pouco menos e ser menos exigido também.”

### 2. Vantagens de ser um terceirizado

“...flexibilidade de horário imensa e um certa estabilidade a mais.”

“A grande vantagem de ser terceirizado em um órgão público é o regime de CLT, ter a carteira assinada e todos os direitos trabalhistas garantidos, o que é raro de se

encontrar em algumas profissões ligadas à comunicação e tecnologia. O salário é menor, e esta é a única desvantagem, mas as garantias compensam.”

### 3. Fonte de motivação frente a terceirização

“Tudo aqui parece mais lento. A burocracia é necessária para garantia da transparência de todos os processos, mas faz com que os resultados demorem mais para acontecer. As questões políticas também fazem com que muitos projetos tenham de ser modificados ou até mesmo enterrados. Nem sempre aquilo que imaginamos ser o melhor para o cidadão se encontra entre as metas do governo.”

### 4.Desafios

“...todos os dias tem um novo desafio, uma nova adversidade para a qual temos que encontrar a solução. Tenho me especializado em solução de problemas.”

Para os consultores PNUD as variáveis mais importantes foram: o valor do salário recebido pela consultoria e a flexibilidade de horário tornando assim a vida pessoal mais independente.

Abaixo estão algumas descrições retiradas dos questionários dos consultores PNUD.

#### Motivação

“...Maior salário, maior acúmulo de experiências“

“O salário maior que de uma empresa contratada”

“Salário”

### 2. Vantagens de ser um consultor

“Visibilidade no mercado, maior salário, mais independência”

“Flexibilidade de horário”

“Flexibilidade de horário, Salários maiores, Reconhecimento”

### 3. Desvantagens de ser um consultor

“Mais sensível a mudanças de direção das empresas, maior instabilidade”

“Sem FGTS, sem seguro desemprego, sem cursos profissionais”

“Instabilidade”

### 4. Desafios

“O acúmulo de experiências traz mais confiança e segurança, ajudando no desempenho das atividades”.

“...Na maioria dos casos somos” apagadores de incêndio “. O empregador acha que seremos o super-heróis da organização e que resolveremos as soluções em poucos meses. Sendo que para alguns casos isso é muito complicado, pois o problema está na maturidade do ser humano. E olha que não estou falando de definições de processos.”

## 7. Conclusões

Não se pretende chegar a conclusões neste trabalho. O mais importante ao receber os questionários e analisar as respostas foi conseguir demonstrar as motivações dos profissionais frente às teorias de Maslow e Herzberg.

Quando o tema deste trabalho foi escolhido, no início de 2008, a DTDIE estava passando por transformações organizacionais importantes para o INEP, pois os sistemas de informação educacionais do governo federal haviam sido incorporados pela diretoria e novas contratações de pessoal estava ocorrendo para subsidiar o novo processo. Com isso, despertar o interesse e a motivação no pessoal que já trabalhava na DTDIE e nos novos funcionários foi muito desafiador.

O objetivo desse trabalho visou analisar os fatores motivacionais que estimulam o trabalho dos colaboradores terceirizados e dos consultores PNUD no trabalho da Informática do INEP frente as duas formas de contratação existente, levando em consideração as Teorias de Maslow e de Herzberg.

A análise permitiu identificar a relação entre salário versus estabilidade face as duas formas de contratação existentes no INEP, que são: a terceirização e a consultoria por meio do PNUD. E, também, a relação entre o comprometimento versus produtividade dos profissionais frente às duas teorias.

De acordo com as teorias, os fatores motivacionais dos terceirizados estão na base da pirâmide de Maslow e também nos fatores de higiene listados na Teoria de Herzberg. Os fatores de fisiologia e segurança mais percebidos foram o salário e a segurança no trabalho, respectivamente. O salário é um fator para satisfazer as necessidades que constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie, sendo que a estabilidade satisfaz as necessidades de segurança, onde o indivíduo procura proteção relativa ao meio, bem como a busca de um ambiente estável e ordenado. O comportamento do indivíduo é dominado pela insegurança e ansiedade ao perigo físico.

As variáveis dos profissionais terceirizados também confirmaram a teoria de Herzberg que prega que nos fatores de higiene a pessoa é motivada pela natureza do trabalho, apresentando uma alta tolerância com as inconsistências dos fatores de higiene; gosta do trabalho que realiza; tem sentimentos positivos em relação ao seu trabalho e a vida em geral; sabe tirar proveito das experiências profissionais. Em resumo, o salário e a segurança no trabalho impulsionam a motivação frente ao comprometimento e a produtividade de forma que garantam a continuidade no emprego.

A seguir estão os gráficos para visualização dos resultados dos questionários dos profissionais terceirizados.

## Fatores Motivacionais de Maslow

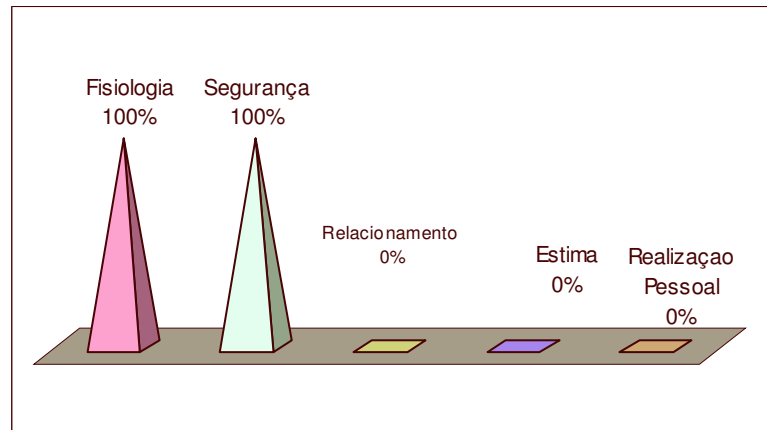


Figura 6 – Fatores motivacionais de Maslow dos profissionais terceirizados

Dentre as seis perguntas respondidas pelos terceirizados, os fatores motivacionais fisiologia e segurança da pirâmide hierárquica de Maslow estavam destacados como sendo os fatores mais importantes para a motivação no trabalho, pois a certeza do salário combinado com a segurança do emprego satisfazem os profissionais.

## Fatores Motivacionais de Herzberg

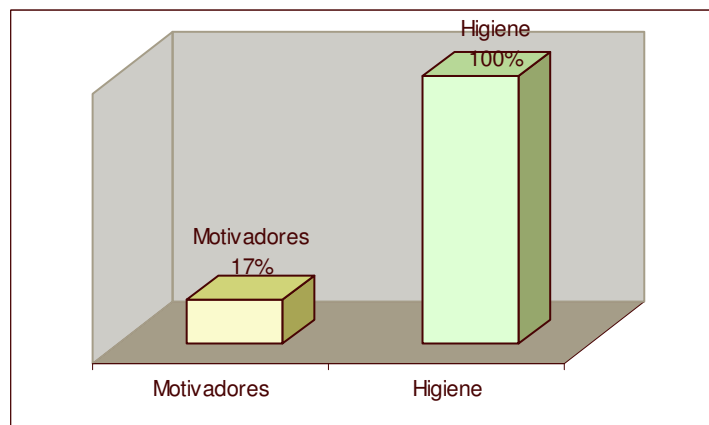


Figura 7 – Fatores motivacionais de Herzberg dos profissionais terceirizados

Dentre os fatores de Herzberg, o fator higiene foi o mais destacado para a satisfação no trabalho, porém algumas respostas também indicavam que os fatores motivadores estavam satisfeitos. Mas, como define Herzberg a satisfação do fator higiene não implica na aumento da satisfação dos fatores motivadores. Por isso, somente um dos profissionais considera que os fatores motivadores está presente em função do seu cargo de liderança na Diretoria.

Como resultado da análise dos questionários dos consultores PNUD estão os fatores motivacionais de Maslow do topo da pirâmide, pois as demais estão satisfeitas em decorrência da natureza da contratação. As variáveis predominantes foram os fatores fisiológicos, pois os altos salários dos consultores proporcionam satisfação quanto a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie, a necessidade de estima também é importante, pois é onde o indivíduo encontra o auto-respeito, a realização, a competência, a independência e a liberdade. O outro fator de Maslow é a auto-estima, na qual o indivíduo se preocupa com o seu prestígio, o reconhecimento e a importância. Com relação a teoria de Herzberg foi possível identificar que o fator motivacional é preponderante, no qual o consultor procura o enriquecimento de cargos, simplificação de tarefa por ele próprio, crescimento profissional e auto-realização, gerando uma satisfação duradoura.



Abaixo estão os gráficos para visualização dos resultados dos questionários dos consultores.

#### Fatores Motivacionais de Maslow

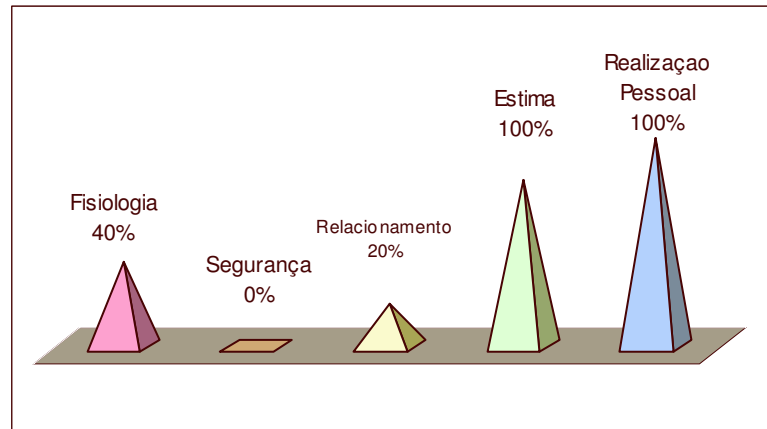


Figura 8 – Fatores motivacionais de Maslow dos consultores PNUD

Dentre as cinco perguntas respondidas pelos consultores, os fatores motivacionais estima e realização pessoal da pirâmide hierárquica de Maslow foram os mais destacados, pois os profissionais são tratados e considerados consultores seniors com perfil muito bem definido na carreira. Com isso, esses profissionais possuem papéis de liderança destacados atuando, portanto, em decisões estratégicas e táticas da Diretoria.

Contudo, foi percebido ainda que o fator fisiologia é importante, mas não o fator que define a motivação do trabalho. O salário é tido como a remuneração pelo alto grau de conhecimento e experiência que possuem.

## Fatores Motivacionais de Herzberg

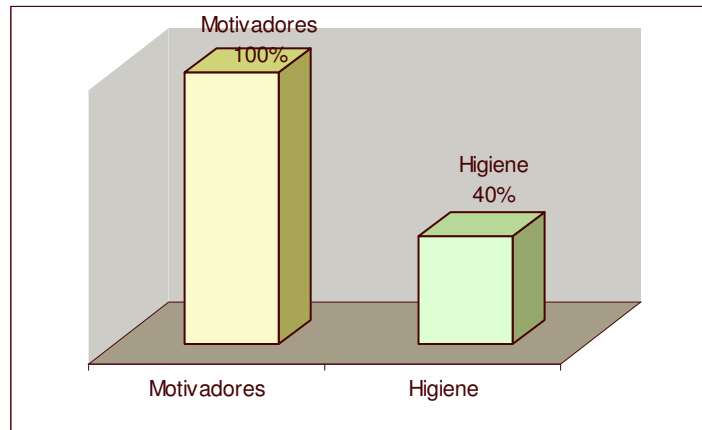


Figura 9 – Fatores motivacionais de Herzberg dos consultores PNUD

Diante dos fatores de Herzberg, os fatores motivadores foi o principal na resposta, pois os consultores buscam ascensão na profissão a fim de que sejam mais e mais reconhecidos como especialistas. Mas, também os fatores de higiene foram destacados em razão do alto salário recebido pelos profissionais. Porém, os fatores de higiene não exercem influência única quando o profissional necessita decidir entre oportunidades.

## 8. Bibliografia

- ABREU, (2002). Cinco ensaios sobre motivação. Coimbra. Almedina.
- CARLOTTO, M. S. Contextualizando a motivação no trabalho. Alethéia, n. 9, p. 77-84, jan./jun. 1999.
- HAACK, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. 1997. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.
- NEVES (1998). Motivação para o trabalho. Dos conceitos às aplicações. Lisboa. Editora Recursos Humanos.

ROBBINS, S. P. Organization behavior. 9. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow,dia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow,dia)

22/03/2008 as 8:58 pm

PNUD - <http://www.unicrio.org.br/Textos/ABC/PNUD.htm>, dia 08/03/2008 as 1:33 pm

ONU - [http://www.onu-brasil.org.br/conheca\\_onu.php](http://www.onu-brasil.org.br/conheca_onu.php), dia 08/03/2008 as 12:10 pm

OIT Brasil - [http://www.oitbrasil.org.br/news/clipping/ler\\_clipping.php?id=3108](http://www.oitbrasil.org.br/news/clipping/ler_clipping.php?id=3108) , dia 10/03/2008 as 14:25 pm

IDEB - [http://ideb.inep.gov.br/Files/Site/Download/Nota\\_Tecnica\\_IDEB.pdf](http://ideb.inep.gov.br/Files/Site/Download/Nota_Tecnica_IDEB.pdf), dia 03/06/08 as 12:21 pm